

経営論集
64巻第4号
2017年3月

協働戦略を通じた NPO のスケールアップ —NPO 法人あおぞらと NPO 法人まるの事例を中心に—

佐々木利廣

NPO 法人がそれまでの慈善型 NPO から事業型 NPO に転換しようとするとき最も重要なポイントは、自らのミッションを実現するためのビジネスモデルをどのようにデザインしながら他の組織と協働するかである。それは、行政や市民さらには企業からの補助金や寄付を財源にすることで受動的に組織運営する段階から、事業収益の長期的確保を前提に事業戦略を練りながら、その事業戦略を実行するための組織やシステムを設計する段階への移行をどのように進めていくかの問題である。本稿では、こうした事業型 NPO への転換に成功した2つのケースを取り上げながら、最終的には外部の組織との関係をどのように創っていくかという協働戦略の重要性について考えることにする¹。

調査対象としては地域密着志向の事業型 NPO を対象にする。とりわけ地域に埋もれた固有の資産や資源を活かしながら、地域のさまざまなアクターと協働することで新しい製品・サービスを提供しているような事業型 NPO を対象にする。そして、こうした事業型 NPO が、新しい製品・サービスの開発をどのように行い、さらに製造や販売を手掛けるようになったかを協働戦略という視点から論じることにする。すなわち、事業型 NPO が企業や行政や市民とどのような協働関係を創り上げながら事業を進めてきたか、そしてその協働関係が地域の活性化にどのようなインパクトを与えたかについて論じることしたい。

ケースとして選択した事業型 NPO は、第一に新潟地方の越後杉の端材を使ったりネンウォーター「熊と森の水」などの商品開発や製造や販売を行っている NPO 法人あおぞら（新潟市）である。震災を契機に大企業の下請業務の限界を感じた NPO 法人あおぞらのリーダー

¹ 「共同・協同」と「協働」の違いについては、「ある共有された目的を達成するために力を合わせるのが『共同・協同』であるのに対して、目的がびたり一致しているわけではなく思いの込め方にも違いはあるが、とりあえずできるところでいっしょにやりましょうという感覚でおこなわれるのが『協働』だということになるか。」鷲田清一（2014）『「自由」のすきま』角川学芸出版，p. 107。本稿でも同じニュアンスで「協働」という言葉を使用している。

が、自主製品の商品化を手がけ、オーガニックコスメで有名な(株)クレコスやデザインを担当するヒッコリースリートラベラーズなどとの協働をもとに自立した事業型 NPO へと脱皮し、Specialmix という障がい者ブランドを立ち上げている事例である。

第二は、福岡県で障がいのある人が制作した芸術作品（エイブルアート）を INORI ブランド、marugococi ブランドとして商品化した NPO 法人まるである。また 2015 年にはダイスプロジェクト、ドネルモ、ブリックハウスとともに(株)ふくしごとを共同で立ち上げている。(株)ふくしごとは、障がいのある人たちと社会との心地よい循環をつくる事業のための組織である。(株)ふくしごとは、異分野の協働による新しい事業体の創造、障がい者の創造的仕事のサポート、福祉施設の営業や流通を担う、という 3 点から 2015 年度 Good Job Award に入賞している。

NPO 法人あおぞらと NPO 法人まるの二つは、いずれも単なる製品づくりに終わらずに、独自の障がい者ブランドを掲げながら他組織と協働することで製造から販売までの一気通貫のビジネスモデルを目指す点で共通している。

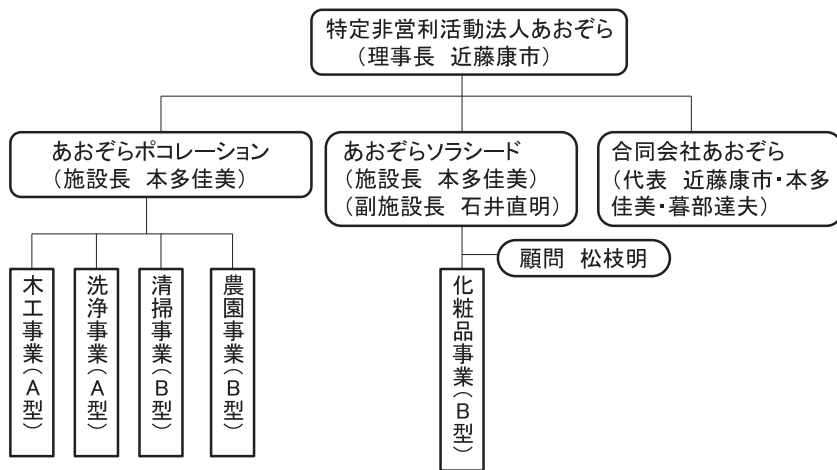
1. NPO 法人あおぞらポコレーションの概要

新潟にある NPO 法人あおぞらポコレーション（本多佳美施設長）は、障がいのあるなしに関係なく楽しく働き楽しく暮らすことを通じて地域社会の中でなくてはならない存在になることを目指して活動している多機能型障がい者就労支援の事業型 NPO である。あおぞらポコレーションという名前は、poco（ゆっくり・じっくり）と relation（関係）の合成語をもとに、青空のようにすっきりした社会の実現に向けてお互いに違いを認め合えるような関係をゆっくりと広げていきたいという想いから名づけられた。2014 年 2 月時点で利用者数は 41 名、そのうちあおぞらポコレーションが 26 名（内訳は B 型 18 名、A 型 8 名）、あおぞらソラシードが 15 名（全員 B 型）である。理事長は近藤康市、施設長は本多佳美である。ともに 2003 年の事業所設立から関わってきた二人である。

主要事業としては、主に「熊と森の水」を製造する化粧品事業部（B 型）の他、ペレット燃料や着火剤さらにはペレットストーブの電気部分の配線（ハーネス）を扱う木工事業部（A 型）、クロスウェーブ等の洗浄を行う洗浄事業部（B 型）、清掃事業部（A 型）、農園事業部（B 型）の 5 つがある（図表 1）。

2003 年設立当初から、利用者の工賃の向上のために様々な事業を立ち上げてきたが、そのほとんどが請負事業であり工賃の向上にはつながっていないという課題に直面する。そこで自ら稼ぐ体制作りのために、施設長の本多は(株)FVP が主催する福祉起業家経営塾を受講し、

図表 1 NPO 法人あおぞらの組織



（出所）各種資料を基に作成

これまでの下請け依存から脱却するために自主製品の開発を目指すことになる²。そして新潟地方の杉の端材を使ったりネンウォーター「熊と森の水」を開発し製造販売するまでになっている。この過程では、開発とプロデュースに関してはオーガニックコスメのメーカー（株）クレコスとの協働、デザインに関してはヒッコリースリートラベラーズとの協働、さらに多くの企業や大学と連携しながら自主製品の開発に繋げている。こうした過程を振り返ることで地域密着志向の NPO が誰とどのような協働をしながら事業型 NPO に脱皮してきたかを論じる（図表 2）。最後に、こうした事業型 NPO が地域の資源を発見し活かすためのポイント、域内あるいは域外他組織との協働のポイントなどをまとめながら、地域 NPO の協働戦略について考えることにする。

2. あおぞらポコレーションの事業型 NPO への進化

あおぞらポコレーションの施設長である本多佳美は、新潟大学教育学部を卒業した後 1 年間学校相談員をするなかで、たまたま声をかけてもらった障がい者福祉施設で働くことになる。しかしその福祉施設も、運営トラブル等で閉鎖され責任者不在の状態になってしまう。後に残った本多は、その当時ボランティアとして働いていた近藤理事長と共に施設と利用者 14 名

² 2003 年の開所当時の平均工賃は 3,000 円であったが、2011 年には事業所全体で工賃は 43,000 円に上昇している。しかし福祉起業家経営塾を受講後に本多氏が掲げた目標工賃 5 万円の事業計画は、単に 5 万円達成だけでなく利用者の働き甲斐や自立支援を目的にしている。『FVP ニュース Letter』2012. 11.

図表2 NPO 法人あおぞらと他組織との協働

	あおぞらボコレーション（本多佳美）	クレコス（暮部達夫）	ヒッコリースリートラベラーズ（迫一成）
	新潟大学教育学部卒業		新潟大学人文学部卒業
	福祉施設に就職		
2001	福祉施設が閉鎖（運営トラブル）		迫・遠藤・橋本の3人で共同経営 チャレンジショップオープン
2003. 9	無認可作業所としてスタート		上古町に店舗オープン
	仕事の開拓（ベレット製造、仮設道路資材の洗浄、アパート・公共施設の清掃など）		
2006	障がい者自立支援法 FVPの福祉起業家経営塾を受講		フリースペース「わたみち」開始
2008	NPO 法人格取得		
2008. 4	障がい福祉サービス事業開始（あおぞらボコレーション B 型、就労移行）		
2009	C-nets にいがた発足（15 団体）15 団体、役員 6 名		
2010. 12		クレコス副社長暮部氏等があおぞらを訪問	「わたみち」の土地建物を買い取りリニューアルオープン
2011	本多氏と知人がクレコス新潟営業所訪問。暮部氏からリネンウォーターの提案		
2011. 4	A 型事業を開始（就労移行中止）		
	自前で蒸留器購入		
2012	合同会社あおぞら設立		本多氏から熊と森の水のブランディング依頼
2012. 4	あおぞらソラシード開所（B 型）		
2013. 2	元コーセー化粧品商品開発担当の松枝明氏顧問に招聘		
2013. 2. 6	第 75 回東京インターナショナル・ギフト・ショー参加（ブランド名 specialmix）あおぞらソラシード（熊と森の水）		

（出所）各種資料をもとに作成

強をそのまま引き継ぐことになる。しかし障がい者が働ける施設を作りたいと考える本多や近藤理事長とあくまで障がい者の居場所づくりに拘る保護者との間で分裂が生じ、最終的には利用者のほとんどが福祉施設を脱退することになる。そこで施設として存続するための必要人員を何とかかき集めることで 2003 年 9 月無認可作業所としてスタートし、2008 年 NPO 法人格を取得したのが NPO 法人あおぞらである。

設立初期の段階では、建設関連企業でのキャリアが長い近藤理事長のネットワークを使って、ベレット製造や仮設道路資材の洗浄、そしてアパートや公共施設の清掃などの下請業務を開拓していった。しかし請負業務の範囲の拡大が即座に収益につながるわけではない。この当時のことを本多は、「あのころは色んな人から声を掛けてもらうところ全部に手を出していました。それではやはり回らないし、実はやはり安く使われていただけで経費ばかりかかってしまった。」（2014 年 12 月 8 日本多佳美氏へのインタビュー調査）と述べている。この請負業務の限界が顕在化したのが東日本大震災である。その当時ヤマト運輸からの請負業務として、段ボール箱に伝票を貼りそれをカゴ車に詰め込むという施設内就労が大きな収入源のひとつで

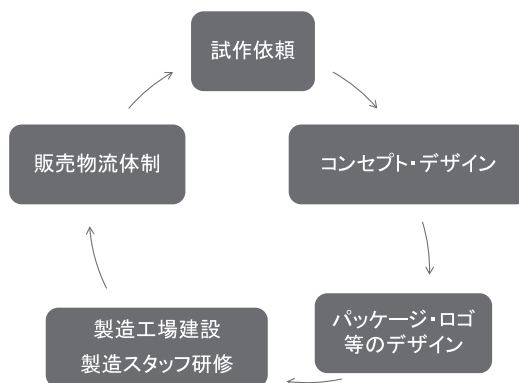
あった。この収益源を当てに 2011 年 4 月から 4-5 人のチームで A 型事業所を立ち上げる計画が、3 月の大震災以降ヤマト運輸に仕事が入らない状況で頓挫することになる。自ら稼げる自主事業がないことを痛感し、下請からの脱却を考えていた時に偶然出会ったのがオーガニックコスメのメーカーである(株)クレコスの暮部達夫副社長である。

クレコスの暮部副社長が最初に NPO 法人あおぞらを訪問したのは 2010 年 12 月である。新潟市にクレコスの直営店舗を新設する準備をするなかでの訪問であった。そして 2011 年には、逆に本多が別の障がい者施設の友人とともにクレコス新潟営業所を訪問している。その時の様子を本多は、「手ぶらで行くのも失礼だったので下請け事業で出た越後杉の端材を持っていきました。この杉の木で石鹸箱を作らせてもらえないかという提案をさせてもらったところ、逆にこの杉を蒸留してリネンウォーターにすれば面白いのではというアイデアをいただきました。」と述べている(コトノネ編集部, 2013)。このアイデアが、NPO 法人あおぞらの自主商品「熊と森の水」につながることになる。

3. リネンウォーター「熊と森の水」の商品化プロセス

クレコスの暮部副社長から最初に発せられた「メーカーになる覚悟はあるか」という厳しい問いかけを発奮材料に、本多はさまざまな試行錯誤をしながら自主商品「熊と森の水」を商品化してきた。この商品化の過程をステージごとに整理することで、どのような取り組みを行ってきたかを考えることにする³。(図表 3)

図表 3 「熊と森の水」商品化過程



(出所) 本多氏提供資料をもとに作成

³ 本多佳美「special mix : 5つの障害者施設による表現活動とブランド化」(障害者アートマネジメントセミナー 2014) のデータを参考にした。

まず試験製造の段階であるが、初期の段階ではクレコスに試作を依頼している。本多はクレコスから蒸留という方法があると聞いた翌日には杉のおが屑をクレコスに送っている。そして試験蒸留されたボトルが返ってくると、皆で香りを嗅ぎながら蒸留機を自前で購入すれば自主生産も可能という判断をするようになる。理事会の承認をえながら、自前の蒸留機（250万円）を購入し（図表4）、将来的には広い土地を持ちたいと考え蓄えてきた自己資金と銀行からの借入金で自然豊かな水の美味しい土地の購入にも踏み切る。

続いて商品化するのであればデザイナーが必要という暮部副社長の助言もあり、デザイナー探しを始めている。クレコスも大阪に独自のデザイナーグループを有していたが、新潟という地域でNPO法人あおぞらを常にサポートしながら長期的に人づくりも行えるようなデザイナー集団がベストということで地元デザイナー探しが始まった。そして新潟市土産品コンクール（2010）で、迫一成がデザインしたコシヒカリを新潟伝統の手ぬぐいでおむすび型に包んだギフトが金賞を受賞し、暮部副社長もその商品を知っていたこともあり、彼にコンセプト・デザインやパッケージ・ロゴの作成の依頼をすることになる。偶然にも本多と迫の二人もまた、NPO法人まちづくり学校や上古町商店街の活性化、さらには青空卵の販売などを通じて古くから縁のあった関係である。迫は本多との関係について以下のように話している。

「本多さんが福祉の現場から日本や社会を変えたいみたいなことを言っていたから、それだったら面白そうだし、手伝おうというか。もちろんデザイン代ということで、お仕事としてお金もいただいていたのもありますが、やらせてもらっていて。うちは売り場があるので、作ったものをすぐ売ることができて、動きが良いとかわるいとかをすぐに見られるし改善もできる。実際僕たちも仕入れて売るという立場なので、売れないものは置きたくないし、デザインしたもののほうが、自分たちにとってもお客さまにとっても、面白いというか意味あるもの

図表4 自前購入の蒸留機



なので、やりましょうということでやってきました。」(2015 年 2 月 19 日迫一成氏へのインタビュー調査)

なお迫一成は遠藤在と橋本真由子とともに 2001 年ヒッコリースリートラベラーズを結成している。現在も Specialmix という独自の障がい者ブランドを核に協働している組織である。NPO 法人あおぞらとヒッコリースリートラベラーズやその他の組織との協働の過程については後に触れたい。

続いて地元デザイナー迫とあおぞらのスタッフとでコンセプトを決める会議が頻繁に開かれるようになる。迫が NPO 法人あおぞらの事務所を訪れて、リネンウォーターの競合商品をチェックしながら自分たちの施設の強みは何なのか、この商品を何のために作るのか、それを販売してどうなってほしいのか、誰をターゲットにするのか、などについて一つ一つ詰めていった。この議論の結果生まれたのが図表 5 のパッケージ・ロゴ(変更後)である。

右のクマはメンバーの元気な姿、左のブナは水を吸収して大きく成長するという可能性を示している。2003 年という数字はあおぞらの立ち上がり期、手のひらは手仕事として丁寧に作りますという想いと障がいがあっても楽しく働いていくという目標を表している。そして周囲のハーブは自然農園、ニワトリを飼育しているので卵型というように、会議で出てきたもの全てを盛り込んだパッケージ・ロゴになっている。そして出産を期にエコやオーガニックを意識するようになった 20 歳から 30 歳代の母親をターゲットにすることになった。

さらに商品パッケージ(ボトル)についても、クレコスの取引企業からサンプルを集めながら、スタッフみんなでどれにするかを議論している。さらにフライヤー(店舗用チラシ)には、リネンウォーターをつくった人たちとして、あおぞらボコレーション、クレコス、ヒッコリー

図表 5 森と熊の水



スリートラベラーズの紹介やリネンウォーターの使用方法、パッケージ・ロゴの説明なども加えられている。そして商品についてはつぎのように書かれている。「こどもからおばあちゃんまでつかえる天然で優しいリネンウォーターです。木屑になった新潟の木材を活用し、障がい者就労支援施設がつくりました。」

また品質チェックに関しては、新潟薬科大学や民間試験機関の協力を得ながらエビデンスを蓄積し、コンプライアンスについても PL 法、家庭用品品質表示法、景品表示法、薬事法、包装容器リサイクル法、などに様々な法律に準拠しながら商品化を進めていった。

この後、インターンと共同でリネンウォーターを実際に使用しながら香りや価格やデザインなどをチェックするモニタリングを行っている。このモニタリングの結果、「熊とブナの水」という名称を「熊と森の水」に変更するという決定を行っている。熊がブナを荒らすことから、熊とブナという並びは相性が悪いのではという意見が山に詳しい理事から出たことを踏まえての変更であった。

その後 2012 年 4 月には、自然豊かな阿賀野市五頭山の麓にある土地にリネンウォーター「熊と森の水」を製造するあおぞらソラシード（B 型）が開設されている。開設初期は 3 名の製造スタッフであったが、製造ノウハウを学ぶためにクレコスにおいて 1 週間の現場研修を行っている。さらにクレコスで学んだノウハウを他のメンバーも共有することで製品管理のレベルを高めてきた。さらに 2013 年 2 月には、元コーセー化粧品の商品開発担当の松枝明氏を顧問に招聘し、同時に営業や販売を主にする別会社の合同会社あおぞらを立ち上げている。これは製造と販売とを分けることで、営業力を高めたいという意図からの決断である。

さらに営業力強化の一環として、まずは売ってみようという姿勢で、apbank フェスティバル（2012）や第 75 回東京インターナショナル・ギフト・ショー（2013 年 2 月 6 日）にも参加している。旧来型の福祉バザーへの出品という姿勢ではなく、あくまで一般店舗での販売を目指していたことから、こうした参加は職員のモチベーションアップにもつながった。また広報や PR 面での取り組みが、最終的には雑誌『ソトコト』や雑誌『ecocolo』などに「熊と森の水」の商品化ストーリーが掲載されることにつながっている。

4. 多様な協働を通じたスケールアップへの道

これまでリネンウォーター「熊と森の水」の製造までの過程を振り返ってきたが、この「熊と森の水」の販売体制をどのように設計し営業活動を行っているかについて簡単に触れておきたい。まず本多は、多くの福祉施設の大きな課題の一つは売る力が弱いという考えのもと、福祉施設とは違う別会社としての合同会社を立ちあげている。それが合同会社あおぞらである。

合同会社あおぞらは、過去に一度立ち上げていながら休眠状態であったが、それを復活させようという意図である。そして図表 6 にみるように、「熊と森の水」をはじめ C-nets 新潟に加盟している福祉施設の商品販売の業務委託をしているのが合同会社あおぞらである⁴。

なお C-nets 新潟は、新潟市内外で障がい者の自立を支援する事業所等が連携することで業務の効率化や新規開拓を進める目的で 2000 年 4 月に発足している。現在 15 団体が会員である。C-nets 新潟の主な事業は、DM 封入、オフィス清掃、データ入力、袋詰めなど単純作業を共同受注することであるが、この共同受注事業をさらに拡大しながら下請けとしての専門性を高めていくことを目指している。さらに 2011 年からは C-nets 新潟の新規事業として、商品力や販売力をどのように高めていくべきかを考え実践するプロジェクト（炎の商品力・販売力向上プロジェクト）がスタートしている。具体的には、①各福祉事業所の商品付加価値を高める統一ブランドの立ち上げ、②専門家による売れる商品のプロデュース、③営業販売窓口の一本化による流通体制の整備、④事業所職員の意識やスキルの向上などが実行された。こうしたプロジェクトのなかで生まれたのが Specialmix という統一ブランドである。Specialmix は、「しょうがいしゃだっていろいろできる」をブランドコンセプトに、新潟県内の施設が合同で立ち上げ障がいを持つ人たちの自立を支援するオリジナルブランドである。熊と森の水（あおぞらソラシード）、ソーバスマスト（あおぞらソラシード）、ソーバスパウム（あおぞらソラシード）、なないろストール（トムソーヤ、ワークセンターほほえみ）、わかば石鹸（わかばの家）、手すき紙のご祝儀袋（つくし工房）など多くの商品が Specialmix ブランドとして登録され販売されている。

図表 6 「熊と森の水」他の商品ライン



⁴ 営業力強化は現在でも最も大きな課題であり、営業専任スタッフの雇用などが考えられている。また Specialmix という統一ブランドに関しても順調に推移しているわけではない。（2016 年 11 月 21 日暮部達夫氏へのインタビュー調査）

こうした商品化をデザイン面でサポートしているのがヒッコリースリートラベラーズである。ヒッコリースリートラベラーズの代表である迫一成は、九州出身で新潟大学人文学部在学中に絵本作家になるために東京の専門学校パレットクラブに通い始める。そして卒業後の2001年10月に専門学校当時の友人でもある静岡出身の遠藤在と大学時代の先輩である福井出身の橋本真由子の3人でヒッコリースリートラベラーズを結成する。そして新潟市内地下の西堀ローサ内で若手経営者育成のためのチャレンジショップをオープンしている。チャレンジショップ制度の1期生であり2坪の店を構えることになった。そこで拘ったのがオリジナルTシャツのデザイン、プリント、販売までをすべてデザイナー自らが手がけることであった。

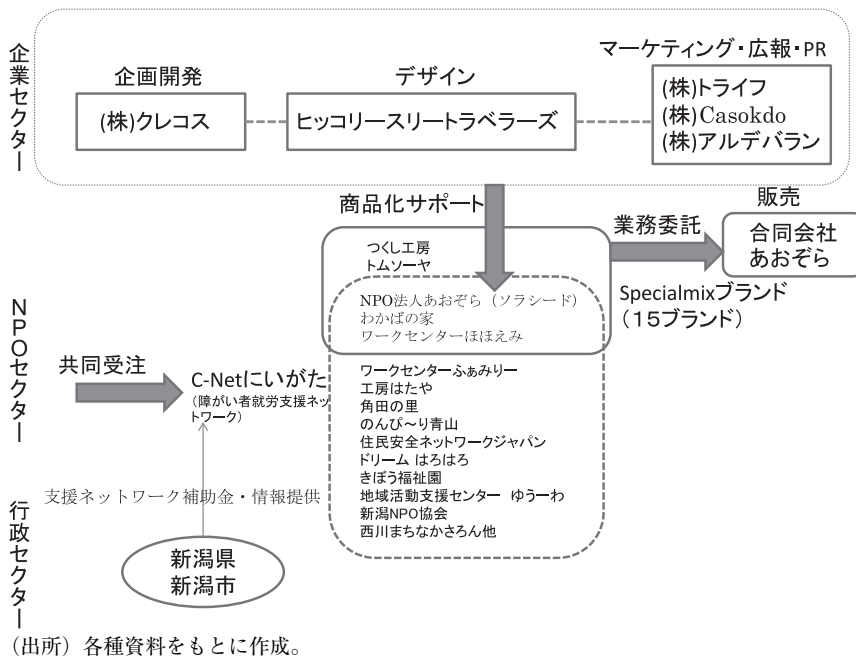
2003年3月には西堀ローサから上古町商店街に店舗を移転している。2006年からは渡道酒店（2005年閉店）の空きスペースを利用した「ワタミチ」を始めている。ワタミチでの作品展示、日本酒や写真教室、さらには雑貨販売などを通じた人と人との交流が上古町のイメージを変え、新しい人の流入につながっていった。そして上古町商店街の活性化にも繋がっていった。2010年にはこのワタミチの土地と建物を買取る決断をしている。その過程で橋本真由子と遠藤在は独立して活動することになり、新たなメンバーが加入している。こうした精力的活動は全国的に注目を集め、2015年にグッドデザインアワードを受賞している。

以上がヒッコリースリートラベラーズ誕生発展の簡単な経緯であるが、新潟という土地だからできることや人と人のつながりを大切にすること、そして常に楽しみながら柔軟に創作活動を行っているクリエイティブ集団である。そして団体の基本は、「日常を楽しもう」をコンセプトにモノやコトをクリエイティブすることである。そしてデザイン活動を通じて地域の大切なものを発信していく活動が、社会を変えることにつながると考えている。このあたりのことを、迫はNPO法人あおぞらとの関係で次のように話している。

「世の中とか社会的なものを変える意義は非常にあるなと。たとえば新潟というところで活動しているので、やはり新潟でお役に立てるか。新潟に拘っているわけではないですが、せっかくこの場所において、できれば自分の場所は良くないというよりも良いといったほうが幸せなので、肯定するためにも、いいものがより良く見えるようなかたちにしたりということを、やらせてもらったりして、本当にそういうのを、社会のきっかけになるようなものを頂いたのが、このあおぞらさんだなと感じていて。」（2015年2月19日迫一成氏へのインタビュー調査）

さらに「熊と森の水」の商品化をサポートしている企業として、(株)トライフ（代表手島大輔）、(株)Casokdo（代表五十嵐洋）、(株)アルデバランなど多くの企業が協力している（図表7）。トライフ代表の手島大輔は、2005年にオーガニックコスメブランドのベンチャー企業を立上げ株式上場貢献した後、2006年にトライフを設立している。そして国内外で複数のソーシャルブランドを立上げながら、2009年にはボランティア団体を立上げ、障がい者施設

図表 7 多様な協働による事業型 NPO のスケールアップ



のマーケティング支援活動も開始している。2013 年からはオーラルピース事業を開始している。トライフの手島大輔による講演や勉強会を通じて、本多や迫はマーケティングや PR の重要性を再認識しながら知識を蓄えてきた。

また(株)Casokdo は、ソーシャルプロダクトの PR・コンサルティングを行う企業であり、ユニークなオンラインショップ「ARIGATO GIVING」を運営している企業でもある。このサイトでは、国際協力活動に貢献する商品、障がい者福祉施設でつくられている商品、有機栽培で作られたオーガニック商品などが揃っている。もちろん天然のやさしいリネンウォーター「熊と森の水」も扱われている。

(株)アルデバラン（代表暮部達夫）は、オーガニック化粧品の OEM 企業であり、化粧品の製造販売、健康食品の販売、洗剤の製造販売、化粧品・健康食品の原料の製造販売を主な事業にしている。商品企画の段階から実際に商品として販売する段階までをトータルにサポートできることが強みである。クレコスの暮部副社長はアルデバラン代表でもあることから、NPO 法人あおぞらも様々な段階でサポートを受けている。

これまで「熊と森の水」の商品化過程とその過程で関わった様々な組織との協働について述べてきた。新潟の一福祉施設が、既存の請負業務の限界を感じて自主事業を始め軌道に乗せるためには多くの組織からのサポートが必要であった。それが図表 7 の企業セクターとして挙げ

られている企業群である。リネンウォーターの製造はおおぞらソラシードが担当しているが、その企画開発、デザイン、マーケティングや広報 PR などそれぞれ専門の知識やスキルを有する企業と協働している。リネンウォーターの OEM に特化するという選択肢もあったが、メーカーになる覚悟と継続性をもって商品化を進めていった。

一般的に障がい者福祉施設が事業型 NPO に転換するときに共通して抱える課題は、作った商品をどのように販売するか、あるいは営業活動をするかに関するものである。障がい者施設でつくられている商品のなかには、他のブランドの商品に負けないくらいの商品力があるケースも多い。しかし製品をつくることに注力して、その製品を消費者に届けるところまで手が回らないことも多い。「熊と森の水」の場合は、販売から考えることを基本にクレコス、ヒッコリースリートラベラーズ、トライフ、Casokdo、アルデバランなどの企業と緩やかな連携を組みながら一気通貫のビジネスモデルをデザインしている。さらにインターナショナル・ギフト・ショーなどを通じて、障がい者ブランド specialmix を統一ブランドとして全国に発信している。こうした新潟県内外での協働戦略の試みが、地域の多くの NPO 法人の刺激になり地域活力の底上げにもつながっている。

5. NPO 法人まるの概要

NPO 法人まるは、障がいのある人たちの絵画・陶芸・木工などの表現活動を通じて社会とのつながりを構築しようとしている団体である（図表 8）。施設利用者は生活介護が 20 名、就労継続支援 B 型が 20 名の計 40 名である（2014 年 6 月）。障がいのある人のアートと企業をつなぐエイブルアート事業を積極的に推進していることでも有名な団体である。

1997 年 4 月、無認可の福祉作業所「工房まる」をメンバー 10 名と施設長吉田修一はじめスタッフ 3 名でスタートしたのが始まりである。メンバー各人が、絵画や陶芸などの創作活動を通じて様々な人と関わることで自立していくことをサポートすることが目的であった。「まる」が一番強い形で覚えてもらいやすいということで工房まるという名前になったという。5 月には運営資金を確保するためにオリジナル T シャツを制作し発売している。この T シャツ事業は、翌年以降も定番商品として続けられることになった。そして 1999 年に、工房まるをサポートしている人と共にトヨタ・エイブル・アート・フォーラム福岡の開催に向けて実行委員会を設立する頃から、メンバーの関心も木工クラフトから絵画や陶芸などのアート活動へシフトしていくことになる。そして 2000 年 3 月には、福岡市美術館においてトヨタ・エイブル・アート・フォーラム福岡が開催されることになる。そして以後このフォーラムの研究会は継続的に開催されるようになる。

図表 8 NPO 法人まるの施設利用者



(出所) NPO 法人まる提供資料

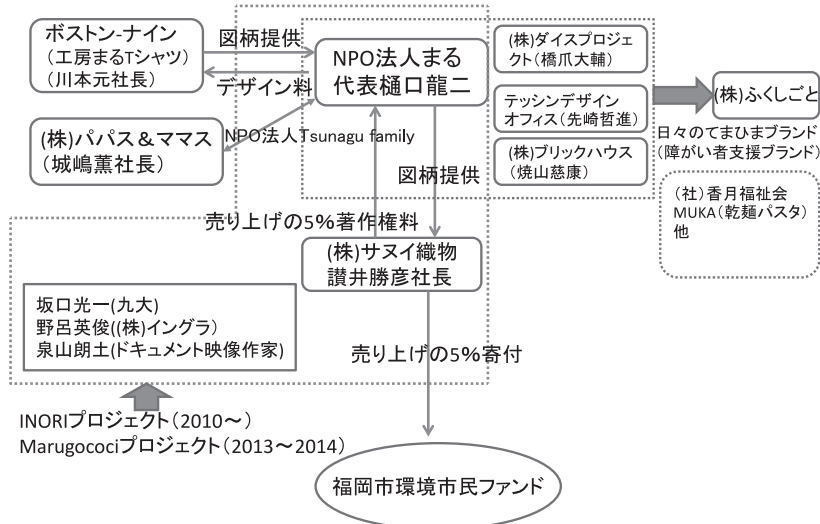
2005 年 1 月には、(株)ボストン・ナインからコラボ T シャツの依頼があり、メンバー作品をデザインした T シャツが販売された。2007 年 3 月には「特定非営利活動法人まる」を設立している。具体的には、これまで無認可作業所であった「工房まる」を施設運営事業として再スタートさせ、法定内事業への移行を視野に入れ NPO 法人まるを設立している。さらに新たな事業として「コミュニケーション創造事業」を開始している。代表理事は樋口龍二、事業内容は施設運営事業（障がい福祉サービス事業および表現・就労支援事業）とコミュニケーション創造事業（エイブルアートカンパニー福岡事務局、障がいのある人のアートイベントの企画運営、行政、企業等との共同イベントの企画運営など）の二つである。2008 年 4 月より、障がい者自立支援法に基づく障がい福祉サービス事業である「生活介護」「生活訓練」という 2 つの事業を行う多機能型事業所として事業移行を行っている。2010 年 4 月に第二の作業所として福岡市南区三宅に工房まる・三宅のアトリエを開設している。さらに 2014 年 6 月には 3 番目の事業所になる工房まる・上山門のアトリエを福岡市西区上山門に開設している。

以上が NPO 法人まるの概要であるが、サヌイ織物との協働、さらには(株)ふくしごとの設立による障がい者ブランド「日々のてまひま」発信について次節で検討することにする。

6. NPO 法人まると多様な企業との協働

NPO 法人まるは設立当初からさまざまな企業と関係を創ってきている（図表 9）。たとえばボストン・ナインとの協働による T シャツの製作販売などである。しかし企業、大学、行政、環境市民ファンドなど多様な組織との協働を通じて地域の活性化を進めるプロジェクトは、①「INORI プロジェクト」（2010 年）と②「marugococi プロジェクト」（2013 年～2014 年）が

図表9 NPO 法人まると多様な組織との協働



(出所) 各種資料をもとに作成

最初である。その後、障がい者がつくる商品を独自の視点で開発しながら、福祉施設の販売活動をサポートする③「日々のてまひまプロジェクト」(2015年)がスタートすることになる。それぞれのプロジェクトについて簡単に触れておきたい。

① 「INORI プロジェクト」(2010年)

プロジェクト名でもあるINORIには、命と織と祈りの3つの言葉が含まれている。そして絶滅危惧種の動物をまるのメンバー(太田宏介)に新たに描いてもらい、その図柄を使ったネクタイ・財布・名刺入れなどの小物を製造販売するというプロジェクトである。博多織ガラパゴスペンギン・ネクタイや象のペンケースやキーホルダーなどである(図表10)。売上げの5%を太田宏介、松永大樹、大峯直幸、陽子の4人に著作権使用料として支払う契約である。さらに売上の5%を福岡市の環境市民ファンドに寄付するという仕組みである。

NPO法人まるの代表樋口龍二とサヌイ織物の意匠担当の平田一が最初に出会ったのは(株)森緑地設計事務所が主催する会員制勉強会「花と緑を語る会」であった(図表11)。企業の社会貢献の実情を学ぶことが勉強会の趣旨があったが、その時に樋口が講演で見せた工房まるの利用者の絵画を見て、会員であり自らも絵を描くサヌイ織物の平田は「すごい素敵な絵なので何かできないかっておぼろげに感じられて、その翌月ぐらいにもうアトリエに來られて、実際に見て何かできないかという形につながっていったという感じです。」(2015年3月3日NPO

図表 10 「INORI プロジェクト」



(出所) NPO 法人まる提供資料

法人樋口龍二インタビュー調査)

NPO 法人まる代表の樋口も常日頃から、障がいのある人たちが表現活動を通じて社会の中での役割を見出すことの重要性を認識し、障がいや福祉などの言葉を新しい視点から捉えなおす活動を行っていたこともあって、翌月に「社会に対してメッセージ性のある博多織を一緒につくっていただきたい」という依頼があったときには率直に面白いと感じたという。面白いと感じたのは、第一に福祉施設への一方的支援だけではない点、第二に企業と NPO の協働の成果（売上）の一部を環境保護団体に寄付するという点、第三に、福岡の伝統工芸である博多織とコラボするという点、第四に、メンバーが描いた過去の作品ではなく新たに描きおろした絵画を使うという点、第五に、商品の奥にある想いも届けるという点、などが理由になっている。

一方(株)サヌイ織物は、博多織の製造販売と博多織工芸館を運営している老舗企業である。1949 年に創始者讃井勝雄が福岡市博多区下呉服町で創業し、1964 年創始者死去に伴い讃井勝美が代表を引き継いでいる。1966 年には株式会社サヌイ織物が設立され、それ以降博多織のネクタイや財布・名刺入れ、袱紗や風呂敷、テーブルセンターやタペストリー、ギフトなど多くの商品が製造されている。博多織屋でありながら二代目社長讃井勝美の時期に帯を織ることを止め、小物やギフト商品など他企業ができないことに特化するという決断をしている。また福岡五大祭りタペストリー、博多座の博多織タペストリー、モハムドユヌス肖像、福岡国際会議場緞帳、九州新幹線「つばめ」内装タペストリーなど博多織の技術を活かした実績を上げている。2009 年に讃井勝美から讃井勝彦に社長が引き継がれて現在に至っている。

2009 年に社長になった讃井勝彦は、「革新なくして伝統なし」をモットーに博多織業界の現状を少しでも変えていきたいという想いと、過去にネクタイ・財布・名刺入れなどの小物を製造してきた実績もあることから NPO 法人まるとの協働に賛同した。INORI プロジェクトによって、売上の 5 % が環境基金に寄付され、INORI 商品が売れば売れるほど絵画を提供したアーティストの収入増につながることになる。環境保護と障がい者自立支援を同時に行なう

ことで社会への恩返しにもなると考えた。ただ讃井社長は次のようにも話している。

「商品としてお客様に購入していただくというのは絶対条件です。気に入っていただいて。そこに物語がついてくると。実はこれは伝統ある博多織の織りの技術で織られたものですよ。しかも、デザインは障がいのあるアーティストの方に描いて頂いたものですよ。後からでいいんですよ。後付けで。実は、このお客様に買っていただいた商品の一部は環境基金に寄付をします。障がいのあるアーティストの収入にもこれは使われますと。ロイヤリティとして使われますというふうな。それを、お涙ください、障がい者支援です、自立支援ですとやるのは大嫌いです。」(2015年3月3日サヌイ織物讃井勝彦社長インタビュー調査)

結果的には、INORI 商品のメッセージは福岡市役所職員はじめ一般消費者にも好意的に受けとめられた。福岡市長もネクタイを購入し、市長から感謝状が授与されている。ただこの INORI プロジェクトは、サヌイ織物という企業と NPO 法人まるとのコラボであり、アイデア提供から試作をへて商品の製造まで約1年かかっている。そして商品ができた後のプロモーションや営業活動については十分なサポートができなかった。この課題を解決するためにデザイナーや専門家が参加したのが「marugococi プロジェクト」である。

図表 11 NPO 法人まるとサヌイ織物との協働

	NPO 法人まる（樋口龍二）	サヌイ織物（讃井勝彦）
1949		博多区下呉服町で創業
1997	福祉作業所「工房まる」開設（代表 吉田修一）	
1998	樋口氏「工房まる」に参加	
2007	「工房まる」の NPO 法人化	
2008. 4	障がい者自立支援法に基づく障がい福祉サービス事業に事業移行	
2009		元社員平田氏が樋口代表の講演を聞く
2009		元社員平田氏が NPO 法人まるの工房を訪問し、作品に関心を持つ
2010. 4	「三宅のアトリエ」開設、就労継続支援 B 型事業	
2010. 10	INORI プロジェクトスタート	
2010		福岡市環境市民ファンドに売上の 5 % 寄付
2011		
2013	Marugococi プロジェクトスタート	
2015. 3		Marugococi 製品の製造中止
2015	4 者で(株)ふくしごと設立（日々のてまひまブランド	

(出所) 各種資料をもとに作成

② marugococi プロジェクト (2013 年～ 2014 年)

INORI プロジェクトの第二弾として展開されたのが marugococi プロジェクトである (図表 12)。風呂敷の絵柄のデザインは太田宏介が提供し、サヌイ織物と共同制作された。絵柄のデザインは、「わたりどり」「いちご」「まゆちゃん」の 3 種類であった。なお「marugocochi」の gocochi (心地) は心地感を意味している。たとえば着心地やさわり心地、夢見心地など心持ちを重視している。そして「つつむ」「むすぶ」「おくる」などのキーワードを一枚の風呂敷という商品に凝縮させている。風呂敷自体は 1 枚の生地でありながら、相手を「おもう」行為を形にすることができる商品になる。さらにプロモーションや販売については、さまざまな分野のスペシャリストに風呂敷の使い方や商品展開を展開してもらうことを基本にしている。そしてデザインディレクションが(株)イングラ野呂英俊、監修・協力が九州大学坂口光一研究室 (感性マーケティング)、撮影・映画製作が泉山朗土 (ドキュメント映像作家) などの協力で商品展開を進めてきた。しかし商品デビューから 2 年、営業活動や販売に力を入れてきたが、販売が振るわず価格との兼ね合い等の理由により製造を中止している。

③ 「日々のてまひまプロジェクト」(2015 年)

障がい者がつくる商品を独自の視点で開発しながら、福祉施設の販売活動をサポートするプロジェクトである (図表 13)。得意分野の異なる 4 社が 2015 年 2 月に(株)ふくしごとを結成し、「日々のてまひま」という新しい障がい者支援のブランドを発信している (樋口龍二, 2016)。具体的には、持続可能なまちや社会をサポートする(株)ダイスプロジェクト (橋爪大輔) が中心になり、障がいのある人たちと社会をアートでつなぐ活動を続けてきた NPO 法人

図表 12 marugococi プロジェクト



(出所) NPO 法人まる提供資料

図表 13 日々のでまひまプロジェクト



(出所) NPO 法人まる提供資料

まる（樋口）、プロダクトデザイナーであるテツシンデザインオフィス代表の先崎哲進、Web やシステム開発の(株)ブリックハウス（焼山慈康）、NPO 法人ドネルモ（山内泰）などが協働パートナーとして参画している。パンフレットには、事業目的として「障害のある人たちの日中活動や、就労を支援する福祉事業所の商品と物語を発信。福祉事業所で働くすべての人々の収入を少しでも増やせるよう働きかけると同時に、この社会に、障害という壁を越えて誰もが共にいきいきと働き、心豊かに生きていける心地よい循環を作りたいと考えています。」と明記されている。「日々のでまひま」ブランドの第1号は、福岡県糸島市で作られている乾麺パスタであった。

7. 2つの事業型 NPO の比較

これまで新潟という地域で請負業務依存型の NPO からの脱却をめざして自主製品「熊と森の水」の商品化を進めている NPO 法人あおぞら、福岡という地域でアートと社会をつなぐ活動を行う過程で伝統技術と障がいのある人のコラボレーションによる新しい製品開発を進めてきた NPO 法人まるの活動を紹介してきた。いずれも行政依存体質からの脱皮を目指し、さまざまな企業との協働を通じて新しい製品・サービスを産み出しながら、障がい者ブランドを立ち上げている点でも共通性がある。さらに良いものを作っているながらマーケティングや販売に弱いという旧来から指摘されている NPO 法人の限界を克服するために、独立の販売会社をつくりブランド発信をしている点でも共通点がある。そしてこうした事業性や革新性の背後には、NPO 法人あおぞらの施設長本多佳美、NPO 法人まるの代表樋口龍二が、地域内外の多様な組織と協働することで自らの組織が不足している部分を補いながら、さらに新しい社会的価値を創造するための協働戦略あるいは集合戦略を行ってきたことが大きい（図表 14）。

図表 14 2つの事業型 NPO の比較

	NPO 法人あおぞら	NPO 法人まる
実質的リーダー	本多佳美（施設長）	樋口龍二（代表）
製品	熊と森の水，ソーバスマスト， ソーバスパウム	T シャツ，INORI 製品，Maru- gococi 製品，彩りパスタ
協働する組織	クレコス，ヒッコリースリート ラベラース，トライフ，カソク ド，アルデバラン他	サヌイ織物，ボストン-ナイン， パパス & ママス，香月福祉会他
協働組織の範囲	商品企画-デザイン-製造-販売 の工程で他組織と協働	障がいのある人が制作したア－ トの商品化に関係する他組織と 協働
事業型 NPO への移行	震災後下請業務の限界から自主 製品の商品化	障がい者の芸術作品の商品化
独立の販売組織	合同会社あおぞら	株式会社ふくしごと
障がい者ブランド	Specialmix	日々のてまひま
ブランドの範囲	新潟県の 5 福祉団体（クローズ）	九州全域の福祉施設（オープン）

（出所）各種資料をもとに作成

協働戦略という用語には，すでに出来上がった取引的關係や資本的關係を強化することで関係そのものを強固にするというイメージがある。また企業間協働など同種組織間の協働が一般的にイメージされる。しかし 2 つのケースは，同種組織間の協働というよりも異種組織間の協働であり，新しい社会的価値を創造するために自発的に参加するようになった組織間の協働である（佐々木利廣他 2009）。関係そのものも対等かつ緩やかであり，場合によっては関係が消滅することもある。さらに 2 つのケースに共通するのは，他企業や他の NPO と緩やかな協働関係を形成することで自らの組織では処理できない機能を果たそうとしていることである。

一般的に慈善型 NPO が事業型 NPO へと脱皮しながら成長発展していくためには 2 つのルートが考えられる。第 1 は，異種間の協働戦略（集合戦略）によってスケールアップを果たしていくルートである。第 2 は，出来上がったビジネスモデルを国境を超え地域を超えて移転することで社会全体のイノベーションにつなげていくというスケールアウトのルートである（佐々木 2012, 2013）。本稿では，第 1 のスケールアップのルートについて 2 つのケースをもとに論じてきたが，今後スケールアップとスケールアウトさらにはスケールディープをどのように進めていくかについてさらに検討していきたい（駒崎弘樹，2016）。

(謝辞) 業務多忙の中インタビュー調査に協力いただいた NPO 法人あおぞらの近藤康市氏 (理事長), 本多佳美氏 (施設長), 石井直明氏 (副施設長), ヒッコリースリートラベラーズの迫一成氏, (株)クレコスの暮部達夫氏 (副社長), (株)サスイ織物の讃井勝彦氏 (代表取締役), NPO 法人まるの樋口龍二氏 (代表) に感謝いたします。なお本研究は科研費 (課題番号 24530429) の助成を受けている。

参考文献

- 江口泰広監修・中間大維 (2015) 『その商品は人を幸せにするか—ソーシャルプロダクツのすべて—』 ファーストプレス社。
- コトノネ編集部 (2013) 「特集：企業が福祉ビジネスをおもしろくする」『コトノネ』 Vol. 7. pp. 12-17.
- 駒崎弘樹 (2016) 『社会を変えたいひとのためのソーシャルビジネス入門』 PHP 新書。
- 佐々木利廣 (2012) 「新庄方式の生成移転過程：マルチセクター協働によるリサイクルシステム」企業と社会フォーラム編『持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー』 千倉書房, 2012 年, pp. 122-141。
- 佐々木利廣 (2013) 「ソーシャルビジネスモデルのスケールアウト—ビジネスモデルの模倣と移転—」日本マネジメント学会『経営教育研究』, 16-1, pp. 17-28。
- 佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏 (2009) 『組織間コラボレーション—協働が社会的価値を生み出す—』 ナカニシヤ出版。
- 樋口龍二 (2016) 「福祉と社会の関係を多様にする：工房まる, ふくしごと」たんぼぼの家編『ソーシャルアート：障害のある人とアートで社会を変える—』 学芸出版社, pp. 250-264.
- 本多佳美 (2013) 「企業とコラボ, 天然リネンウォーター開発」(インタビュールーム 895) 『厚生福祉』 p. 5.